矛盾视角下调节焦点在领导力领域的应用

张宏宇[1]；李文[1]；郎艺[2]

([1]中央财经大学商学院，北京，100081) ([2]北京外国语大学国际商学院，北京，100089)

摘　要　根据调节焦点理论，个体在追求目标和选择行动策略的过程中存在两种调节焦点：促进型调节焦点的个体以利益最大化为目标，倾向用“接近式”的方式达成目标；防御型调节焦点的个体以损失最小化为目标，倾向用“避免式”的方式达成目标。近年来，调节焦点理论在领导力领域的研究中得到了广泛应用，但关于两种调节焦点之间的关系及两者共同作用的研究却十分稀少。在回顾调节焦点在领导力领域研究的应用现状的基础上，本文指出了矛盾视角的必要性和可行性，并基于矛盾理论，提出了未来研究的发展方向。

关键词　调节焦点；领导力；矛盾理论

1　引言

个体在追求目标的过程中会对自我情绪、认知和行为等进行调节和管理(Johnson, Chang, & Lord, 2006)。根据调节焦点理论，这种调节和管理可以分为两种方向，分别被称作促进型调节焦点(promotion focus)(以下简称促进焦点)和防御型调节焦点(prevention focus)(以下简称防御焦点)(Higgins, 1997)。促进焦点体现了个体追求理想自我(ideal self-guides)、成长和自我实现的需求，高促进焦点的个体对“获取”和“没有获取”更敏感，为了接近理想状态而敢于尝试或冒险(Higgins & Spiegel, 2004)；防御焦点则体现了个体追求应该自我(ought self-guides)、安全和稳定的需求(Higgins, 1997)，高防御焦点的个体对“失去”和“没有失去”更敏感(Higgins, Roney, Crowe, & Hymes, 1994)，往往通过遵守规则或惯例来获得安全感(Higgins & Spiegel, 2004)。

调节焦点被认为是一种基于动机的个人特质，与其他个人特质相比，更强调个体的行动策略及其对个体目标取得的影响，因此对行为的影响更为直接(Gamache, McNamara, Mannor, & Johnson, 2015)，也因而成为近年来组织管理领域的研究热点。管理学家借用这一心理学

收稿日期：2018-01-18

*国家自然科学基金青年项目“‘求有功’还是‘求无过’：CEO 调节焦点的前因及结果变量研究”(71502186)；中央高校基本科研业务费专项资金“中国情境中的矛盾领导力研究” (QL18011)；中央财经大学科研创新项目和中央财经大学商学院重点支持科研方向资助。

通信作者：郎艺，E-mail: langyi@bfsu.edu.cn

概念，试图解释诸如个体信息感知、冒险倾向、创造力、互助行为(毛畅果, 2017)，以及员工追随行为(许晟, 2018)等现象，尤其在领导力领域，调节焦点被认为对领导风格(Hamstra, Sassenberg, & Van Yperen, 2014; Kark & Van Dijk, 2007)、领导战略决策(Adomako, Opoku, & Frimpong, 2017; Gamache et al., 2015)、领导和下属间关系(Johnson, Lin et al., 2017)、以及团队氛围和团队绩效等均有影响(李磊，尚玉钒, 2011)。

但是，这些研究大多单独探讨促进焦点或防御焦点的影响，较少涉及两者的共同作用。事实上，这两种倾向并不是非此即彼的，个体可以在追求更高目标、更大成就的同时，也注重规避风险或避免错误，即“谨慎地开拓”。在最初提出调节焦点理论时，Higgins(1997, 1998)就指出两种调节焦点是相互独立的，是两个不同的概念，而不是同一概念的两端。在最近的一项元分析中，Gorman 等人(2012)也发现两种调节焦点存在较弱的相关关系，是两个相互独立的概念。事实上，组织中的员工可以最优化促进焦点和防御焦点的组合，同时具有促进焦点和防御焦点可能会让员工更有效地应对不同环境或任务的要求(Wallace & Chen, 2006)。未来的研究应该尝试找出两种调节焦点的共存模式或调节焦点的“组合”(profile)，而不是将其合并为一个人格特质(Wallace & Chen, 2006)。本文从矛盾理论(paradox theory)出发，以领导力研究为例，试图为研究两种调节焦点的共同影响奠定基础。促进焦点和防御焦点看似是方向相反的两种个体导向，却相互联系、相互影响(Gorman et al., 2012)，因而将两者结合起来，在矛盾理论的框架下探讨二者的共同作用对发展调节焦点理论具有重要的理论和实践意义。

不同利益相关者的需求导致了相互竞争的战略和目标(Smith & Lewis, 2011)，这些看似冲突的因素相互联系、相互作用(Smith, 2014)，构成了矛盾(paradox)。企业的管理者和员工都面临着如何应对矛盾的挑战，这也成为了大多数组织的“新常态”(“new normal”, Smith, 2014)。成功的组织往往具备双元性(ambidexterity)，能够平衡矛盾的双方，兼顾看似冲突的需求(Lewis, 2000)。相应的，这些组织中的领导者和员工需要具备应对张力(tension)、处理矛盾需求(Gibson & Birkinshaw, 2004)和达到动态平衡(Smith, 2014)的能力。目前针对如何应对矛盾的研究有多个视角，例如从组织结构(Duncan, 1976; Gaim & Wåhlin, 2016)以及领导价值观、认知和行为复杂性的视角(Boal & Hooijberg, 2000; Johnson, 2016)，但是几乎没有从领导或团队动机出发的视角。因此本文对矛盾理论也有所扩充。

本文将从以下几方面探讨如何采用矛盾的视角在领导力领域开展调节焦点的相关研究：(1)两种调节焦点的对立性。从促进焦点和防御焦点的概念、作用机制和触发情境三个方面，指出二者构成矛盾的第一个重要特点，即“对立”；(2)两种调节焦点共存的可能性。指出二

者构成矛盾的第二个重要特点，即“共存”，并指出二者共存的策略和形式；(3)两种调节焦点共存的前因研究展望。从个体层次的认知、组织层次的结构、环境和文化等方面，指出领导如何形成矛盾的调节焦点；(4)两种调节焦点共存的结果研究展望。本文提出矛盾调节焦点可以带来高水平的管理灵活性、应对危机的能力、创新性等。总而言之，本文指出了从矛盾视角研究调节焦点的重要性和可行性，并为未来的研究提出了新颖可行的研究方向。

2 调节焦点在领导力领域的研究现状

2.1 调节焦点概念的提出

调节焦点概念的提出基于享乐主义原则。个体在趋近快乐和回避痛苦的过程中有两种不同的动机系统进行自我调节，分别为促进焦点(promotion focus)和防御焦点(prevention focus)(Higgins, 1997)。促进焦点体现了个体追求成长和自我实现的需求，侧重“如果目标达成，我将得到什么”；而防御焦点体现了个体追求安全和稳定的需求，侧重“如果目标没有达成，我将失去什么”。调节焦点拥有两种存在状态，即长期调节焦点(chronic regulatory focus)和情境调节焦点(situational regulatory focus)。其中，长期调节焦点表现为一种相对稳定的个体差异，主要受个体早期成长经历影响(Keller & Bless, 2006)，在研究过程中一般采用自我报告式量表进行测量，既包括一般性的调节焦点量表(Higgins et al., 2001; Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002)，也包括适用于工作情境的调节焦点量表(Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008)。而情境调节焦点表现为一种相对短暂的临时状态，主要受情境要素激活，会随着环境变化而发生变化(Higgins, 2001; Fransen & ter Hoeven, 2013)，在研究过程中一般采用实验操纵的方式进行，常用的实验操纵包括自传式记忆任务、任务描述框架和自我指导类型三种形式(例如, Jin, Wang, & Dong, 2016; Wang, Wang, Liu, & Dong, 2017; 郑雯, 汪玲, 方平, 李迪斯, 2015)。

2.2 调节焦点在领导力领域的应用：现有理论视角的回顾

调节焦点所具有的长期稳定性和情境可激活性特征，使其近年来成为组织管理研究的热点(曹元坤, 徐红丹, 2017; 毛畅果, 2017)。在领导力领域，国内外的研究均发现，不同调节焦点的领导会表现出不同的领导风格和行为，并且，调节焦点还会和情境共同作用，影响领导的有效性。

一方面，基于调节焦点理论，不同调节焦点的领导会表现出不同的领导风格和行为。高促进焦点的领导更倾向于鼓励下属寻求发展、晋升、改变等，从而表现为魅力型或变革型领导；而高防御焦点的领导更倾向于提醒下属关注标准和要求，寻求确定性和稳定性，从而表

现为交易型领导(Hamstra, Sassenberg et al., 2014; Kark & Van Dijk, 2007)。在对领导行为的影响方面，由于高促进焦点的个体在信息处理过程中会进行较高水平抽象解释，且对未来的成功和所得更加敏感，所以高促进焦点的领导者更倾向于参与探索性活动(exploration activities; Ahmadi, Khanagha, Berchicci & Jansen, 2017; Tuncdogan, Van Den Bosch, & Volberda , 2015)，更易开展收购行为，且收购的数量和规模也更大(Das & Kumar, 2011; Gamache et al., 2015)；而高防御焦点的个体对于未来的失败和损失更加敏感，因此更倾向于借助现有能力开展开发性活动(exploitation activities; Ahmadi et al., 2017; Tuncdogan et al., 2015)，并且对潜在收购行为的评估更加谨慎，这有助于提高决策质量，且收购的数量和规模均较小(Gada, Goyal, & Popli, 2018; Gamache et al., 2015)。

另一方面，基于调节匹配理论，情境会和领导的调节焦点共同作用影响领导的有效性。调节匹配理论(regulatory fit theory)认为情境与个体调节焦点达成匹配时，会使个体对其行为形成一种正确感和重要性的体验，产生“匹配的价值”(value from fit)，从而进一步提高和改善其动机水平、工作态度和行为表现等(Simmons, Carr, Hsu, & Shu, 2016)。比如 Ahmadi 等人(2017)发现在强调晋升和成长机会，鼓励追求和获得的组织情境中，高促进焦点的领导者会与之形成匹配，表现出更多的探索性活动；而在强调责任和潜在损失的组织情境中，高防御焦点的领导者会与之形成匹配，表现出更少的探索性活动。此外，领导的言语和行为本身也可能作为一种情境，和下属的调节焦点共同作用以影响领导的有效性。比如李磊和尚玉钒(2011)指出领导的语言框架风格可以与下属的不同调节焦点产生调节匹配效应，激发员工的不同态度。雷星晖及其同事(雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞, 2015)指出谦卑型领导欣赏他人的行为所引发的接近策略与员工的促进焦点相匹配；谦卑型领导能够勇于承认自己的错误和不足，使员工感受到领导对错误和失败的包容，这有利于员工使用规避策略，因而与员工的防御焦点相匹配。据此他们发现，员工的防御焦点倾向越突出，谦卑型领导行为对员工心理安全的影响越强；员工的促进焦点倾向越突出，谦卑型领导行为对员工自我效能的影响越强。Stam, Van Knippenberg 和 Wisse(2010)发现愿景型领导在描述未来愿景时，若强调积极、理想等促进性吸引，高促进焦点的下属会表现出更高的绩效水平；相反，若强调避免消极和不理想结果等防御性吸引，高防御焦点的下属会表现出更高的绩效水平。

2.3 调节焦点在领导力领域的应用：矛盾视角的提出

通过上述对调节焦点在领导力领域研究现状的梳理，我们可以发现目前学者们已经广泛探索了领导调节焦点的作用机制和情境等内容。尽管有一部分研究从权变的角度分析了在不同情境下两种调节焦点作用的差异，强调调节焦点和情境匹配带来的积极效应，即在何种情

境中促进焦点或防御焦点会产生更为积极的效果(例如, Ahmadi et al., 2017; Stam et al., 2010)，但是，大多数的研究将两种调节焦点割裂开来，较少探究二者的共存。

然而在现实中，领导往往需要承担不同的管理角色且面临较为复杂的管理情境。比如在组织中，领导需要同时扮演变革推动者和行为监督者的角色(Bass, 1985)。其中，“变革推动者”角色要求领导者树立并有效传达组织愿景，激发、鼓舞员工的工作动机，以引导其追求更高层次的工作期望，鼓励其尝试不同的视角和方法(Kark, Dijk, & Vashdi, 2018; Saeidipour, Kazemi, & Mohamadabadi, 2016)；“行为监督者”角色则要求领导者为下属澄清工作角色、建立工作目标，通过奖惩手段监督下属行为，防止其违背既有工作要求和规范(Kark et al., 2018; Tung, 2016)。受促进焦点驱动的领导会鼓励下属不断尝试，追求成长和进步，从而有助于“变革推动者”角色的履行，但可能牺牲组织活动的一致性；而受防御焦点驱动的领导更强调对规范的遵守，鼓励下属追求稳定和安全，从而有助于“行为监督者”角色的履行，能够确保组织活动的一致性，但可能会抑制下属的创新活动，导致组织惰性。此外，企业经营环境复杂性和动态性的不断提高，也使得领导者经常需要面对不同甚至对立的管理要求。比如，对于处于初创期的企业而言，领导者需具有树立并传达组织愿景的能力，富有激情，并能够容忍和克服组织中的混乱现象(Freeman & Siegfried, 2015)；而当企业进入成熟期后，受传统和规则的约束，领导者对现状的质疑和变革可能会被视作一种难以保持组织稳定性和持续性的表现(Freeman & Siegfried, 2015)。受促进焦点驱动的领导会参与更多探索性活动和收购行为(Ahmadi et al., 2017; Gamache et al., 2015)，从而有助于初创企业实现突破和成长，却可能破坏企业的稳定性；而受防御焦点驱动的领导倾向于参与开发性活动(Ahmadi et al., 2017)，对收购的风险评估也更加谨慎(Gamache et al., 2015)，从而有助于维持组织稳定，却可能由于过于“谨慎”而抑制组织的开拓进取。

因此，单一聚焦任何一种调节焦点，都不可能实现管理的有效性。虽然促进焦点和防御焦点表面看来是两种相反的动机，但是如果能从矛盾的视角，探讨这两种调节焦点共存的可能性，将会更好地帮助领导者提高管理效率。一些新近的研究已经间接支持了矛盾视角的优势。比如基于优势互补理论，Memmert 等人(2015)发现，在可分割的任务中，同时拥有高促进焦点成员和高防御焦点成员的团队具有更高的团队绩效水平。基于此，我们尝试从矛盾的视角来探讨调节焦点在领导力领域的应用。

3 矛盾视角下调节焦点在领导力领域应用的理解

3.1 矛盾视角

“矛盾”(Paradox)指同时且持续存在的相互对立(contradictory)但又彼此依赖(interdependent)的成分(Smith & Lewis, 2011)，其主要来源于张力(tension)(Lewis, 2000)。张力是组织中固有的、普遍存在的成分，尤其在面对联系日益紧密且多变的外部环境时表现更为明显(Lewis & Smith, 2014)。根据张力的不同来源，组织管理领域研究中涉及的主要矛盾有四类，分别为学习矛盾(learning paradoxes)、组织矛盾(organizing paradoxes)、归属矛盾(belonging paradoxes)和绩效矛盾(performing paradoxes)(Smith & Lewis, 2011)。其中，学习矛盾是利用或者打破过去的知识和实践来构建新的系统、规范等所导致的矛盾，主要源于组织中的新－旧张力(Lewis, 2000)；组织矛盾是在鼓励承诺、信任和创造性的同时维持效率、纪律和规范所导致的矛盾，主要源于组织中的控制－灵活性张力(Lewis, 2000)；归属矛盾是组织中的个体与集体既追求一致性目标，又追求差异性目标所导致的矛盾，主要源于组织中的自我－他人张力(Lewis, 2000)；而绩效矛盾是组织的多元利益相关者追求竞争性战略和目标所导致的矛盾，主要源于内部和外部利益相关者不同、甚至冲突的需求(Smith & Lewis, 2011)。

人类天生对于保持自身认知、态度、行为等的一致性具有强烈偏好，且在面对不一致或对立情况时会产生焦虑情绪(Schneider, 1990)。因此，传统上有关组织张力的研究多从权变理论(contingency theory)的角度切入，强调管理变量与情境的互动过程(Qiu, Donaldson, & Luo, 2012)。采用权变的方式应对张力，主要是将其视为组织中待解决的问题，再基于“如何－则”式的思维，根据组织所处的不同环境，从对立成分中选择与当下情境最匹配的一个(Lewis & Smith, 2014)。虽然采用权变的应对方式在短期内有助于减少组织张力所带来的沮丧、焦虑等消极情绪，提高绩效水平，但这种为追求一致性而过于强调对立成分其中一方的方式，会带来组织惰性，给另一方造成压力，导致潜在张力的进一步扩大，最终形成向下的恶性循环(Smith & Lewis, 2011)，不利于维持组织的长期绩效。因此，近年来有学者呼吁从“矛盾”的视角，基于“都/和(both/and)”思维来考虑组织中的张力，主动寻求对持续性张力进行协调的方式，鼓励学习、寻找和发现新的可能性(Lewis, 2000; Smith, Lewis, & Tushman, 2016)。由此可见，矛盾视角的两个核心要素分别是“对立”和“共存”。因此，本文将围绕促进焦点和防御焦点如何在“对立”的同时实现“共存”来展开。

3.2 促进焦点与防御焦点的对立

3.2.1 概念内涵的对立

促进焦点和防御焦点是个体在趋近快乐、回避痛苦过程中两种不同的自我调节系统(Higgins, 1997)，其中促进焦点使个体更关注积极结果的实现，而防御焦点使个体更关注消极结果的避免。具体而言，二者在需求层次、核心关注点、期望的目标状态、自我导向、结

果敏感倾向、目标导向、担心侧重点和情绪等方面均表现出了一定程度的“对立”(表 1)。

表 1 促进焦点和防御焦点的比较

	促进焦点	防御焦点
需求层次	成长和自我实现需要	安全需要
核心关注点	我将得到什么	我将失去什么
期望的目标状态	成长、进步和有所突破	稳定、安全和责任
自我导向	理想自我导向	应该自我导向
结果敏感倾向	“获取”v.s.“没有获取”	“失去”v.s.“没有失去”
目标导向	最大化“获取”	最大化“没有失去”
担心侧重点	错过	错误
情绪	从高兴到沮丧	从不安到平静

3.2.2 作用机制的对立

促进焦点和防御焦点的不同特征决定了二者在作用机制和作用效果方面均呈现出对立状态。其中，促进焦点激励个体采用“接近”的方式达成目标，个体更看重成长和突破(Higgins, 1997)，通过探索、实验和创新追求理想状态(Freitas, Liberman, Salovey, & Higgins, 2002)并提高成功的可能性(Tuan Pham & Chang, 2010)。反映在对领导力的影响上，促进焦点使得领导倾向于参与探索性活动(Ahmadi et al., 2017)，注重决策的效率(Gemache et al., 2015)，更易开展收购行为，且收购的数量和规模更大(Das & Kumar, 2011; Gamache et al., 2015)；同时，促进焦点也会使领导者激励下属不断改变、突破、追求新的愿景，进而带来变革型领导行为(Hamstra, Sassenberg et al., 2014; Kark & Van Dijk, 2007)；相应地激发下属的促进焦点，并进一步提高下属的情感承诺(Delegach, Kark, Katz-Navon, & Van Dijk, 2017)、增强创造力(尚玉钒, 李磊, 2015)、降低下属的越轨行为(许灏颖, 杜晨朵, 王震, 2014)、增加下属的知识分享行为(Li, Liu, Shang, & Xi, 2014)，而且更容易获得高促进焦点下属的积极领导力评价(Hamstra, Van Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2014)。防御焦点使得个体通过“避免”的方式达成目标，个体注重规则和责任(Higgins, 1997)，通过强调职责、规避风险达到“应该”状态(Kark & Van Dijk, 2007)。反映在对领导力的影响上，防御焦点使得领导倾向于参与开发性活动(Ahmadi et al., 2017)，注重决策的质量(Gamache et al., 2015)，且收购的数量和规模均较小(Gamache et al., 2015)；同时，防御焦点也使领导对下属严格要求、通过负向反馈和惩罚等方式约束下属服从规则，为下属设定明确的行为规范，并监督和修正下属的行为和绩效，表现出交易型领导中的例外管理和权变惩罚(Johnson, King et al., 2017)；相应地激发下属的防御焦点，进而提高下属的规范承诺(Delegach et al., 2017)、降低下属创造力(尚玉钒, 李磊, 2015)、减少下属的越轨行为(许灏颖等, 2014)和知识分享行为(Li et al., 2014)。因而促进焦点

和防御焦点虽然都是为满足个体的需求而产生的动机，却代表了个体不同的目标和行为倾向，最终给领导行为、领导决策及领导对下属的影响等带来相互对立的作用效果。

3.2.3 激活情境的对立

促进焦点和防御焦点的对立还体现在激活二者的情境对立。对于领导来说，开放、动态的组织情境会激发领导的促进焦点(例如当组织情境表现出动态、有机等特征时会激活领导的情境促进焦点)，而保守、稳定的组织情境会激发领导的防御焦点(例如当组织情境具有官僚结构，强调规则、责任和稳定性等时会激活领导的情境防御焦点)(Kark & Van Dijk, 2007)。对于下属来说，领导是下属调节焦点形成的重要情境。例如 Li 等人(2014)发现当领导向下属提供积极反馈，或采用促进性语言框架反馈信息，强调愿望、成就和发展时，会激活下属的促进焦点；而当领导向下属提供消极反馈，强调责任、义务和职责时，会激活下属的防御焦点。总的来说，当领导表现出侧重培养、达成理想状态和强调潜在收益的情境线索时，会激发下属的促进焦点(Higgins, 1997, 1998)，引发下属追求“理想”状态、关注获取－没有获取，进而表现出创新行为和帮助行为的增加等(Neubert et al., 2008)。当领导表现出侧重安全需要、职责履行和强调潜在损失的情境线索时，会激发下属的防御焦点(Higgins, 1997, 1998)，引发下属追求“应该”状态、关注失去－没有失去，进而表现出增加安全行为、减少越轨行为(Neubert et al., 2008)等。

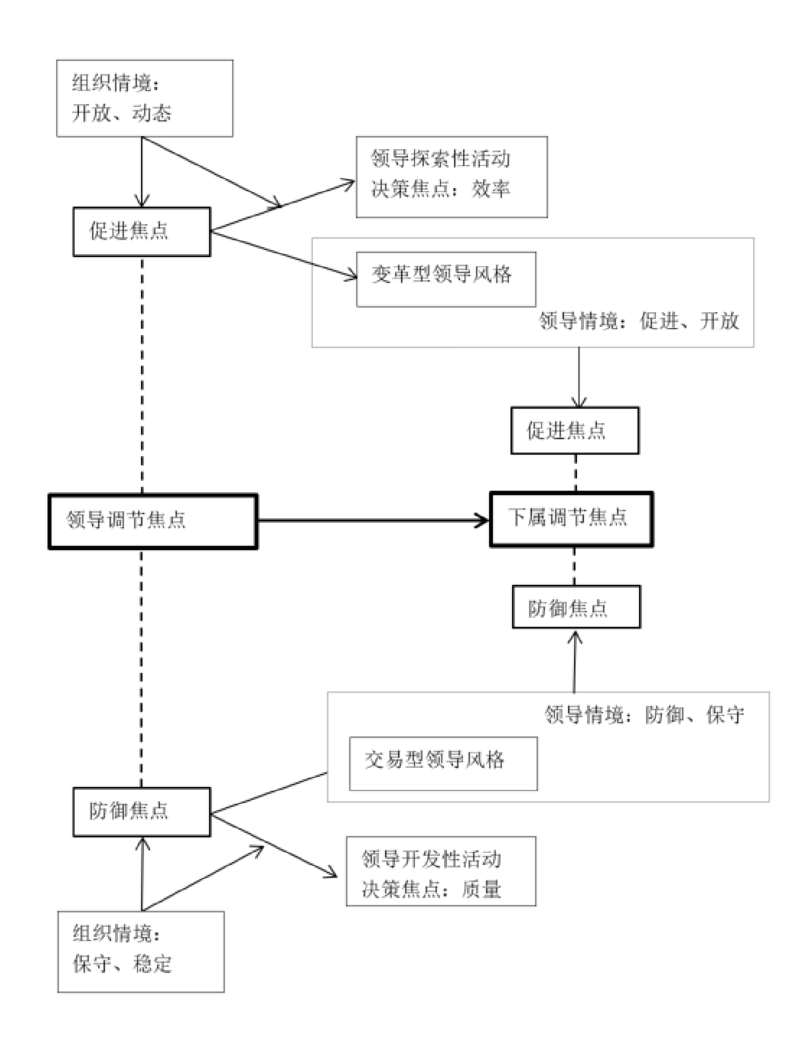


图 1 领导调节焦点的作用机制和激活情境

3.3 促进焦点与防御焦点的共存

3.3.1 促进焦点和防御焦点共存的可能性

尽管目前关于调节焦点的实证研究大多单独研究促进焦点和防御焦点的影响，但在最初提出此概念时，学者们就已经认可这两种调节焦点共存的可能性(Higgins, 1997, 1998)。他们认为促进焦点和防御焦点是两种正交的自我调节系统，任何时候二者都是同时存在的，只是在不同的情境要素触发下，会有一种调节焦点占据主导地位，进而影响个体的行为偏好(Crowe & Higgins, 1997; Higgins et al., 1994)。

在个体层次应用矛盾视角面临的最大质疑是，传统的心理学观点认为个体有很强烈的保持一致性的倾向(Heine & Buchtel, 2009)，尤其在西方社会，张力的存在很有可能引起个体的认知失调(Festinger, 1957)，而个体为了缓解失调的状态，最终会选择只保留张力的其中一方，因此很长一段时间以来，矛盾的观点并不被接受。但是，近年来人们开始发现一些支持矛盾视角的间接证据。比如在谈判领域的研究中，那些采用双赢策略的谈判者同时表现出了利己和利他两种动机(Nauta, De Dreu, & Van Der Vaart, 2002)。按照此逻辑，同为动机的促进焦点

和防御焦点，尽管内容上相反，也应该存在共存的可能性。认知失调理论的最新研究为这样的推断提供了新的证据，学者们发现不一致并不总会引起失调乃至个体的不舒适感，个体有时并不会意识到不一致，或者意识到也不一定会感知到失调。比如当一个积极的自我形象不那么重要的时候或者不一致可能会带来潜在益处的时候(Cooper, 2007)，人们会选择保持“不一致”，而不是调整或放弃张力的一方以保持一致。在实证研究中，学者也发现同一领导行为有可能同时带来高水平的促进焦点和防御焦点。例如道德型领导既能提升员工的促进型道德调节焦点，也能提升其防御型道德调节焦点(许灏颖等, 2014)。

实证研究的结果大多也表明促进焦点和防御焦点在统计上不相关(e.g., Neubert et al., 2008)或弱的正相关(e.g., Ahmadi et al., 2017)(见表 2)。Gorman 等人(2012)基于 11, 765 个样本的元分析结果表明这两种调节焦点间的相关系数仅为 0.09。因此，理论和实证上均表明促进焦点和防御焦点相互独立正交，有可能且有必要将二者结合起来，基于矛盾的视角来探讨二者的共同作用(Lanaj, Chang, & Johnson, 2012)。

表 2 促进焦点与防御焦点相关性的实证结果总结

使用量表	文章作者	相关性
工作情境调节焦点量表 (Regulatory Focus at Work Scale; Wallace & Chen, 2006)	Aryee & Hsiung, 2016	0.53**
	Wallace & Chen, 2006	0.01
工作调节焦点量表(Work Regulatory Focus Scale; Neubert et al., 2008)	Li et al., 2014	0.05
	Shin, Kim, Choi, & Lee, 2016	0.15
	Ahmadi et al., 2017	0.25*
	Chen,Wen & Ye, 2017	0.08
	Park，Kim, & Sung, 2017	0.37**
调节焦点问卷(Regulatory Focus Questionnaire; Higgins, et al., 2001)	Hamstra, Van Yperen et al., 2014	0.08
	Kammerlander, Burger, Fust, & Fueglistaller, 2015	-0.08
一般调节焦点量表(General Regulatory Focus Scale; Lockwood et al., 2002)	De Jong & De Goede, 2015	0.37
	Gamache et al., 2015	-0.10
	Sacramento, Fay& West, 2013	0.35**
	Schuh et al., 2016	0.13

*p < 0.05; **p < 0.01

3.3.2 促进焦点和防御焦点共存的策略

应用矛盾视角进行调节焦点研究的核心和难点在于理解促进焦点和防御焦点如何实现共存，这也是进一步基于矛盾视角探讨两种调节焦点共存的前因及结果变量的基础。早期关于矛盾的研究认为组织有四种策略来应对张力中看似相反的两方力量，分别为：(1)接受

(acceptance)，即保持不同力量的相对独立且接受他们之间的差异；(2)空间隔离(spatial separation)，即空间上将两种不同的力量隔离开来，比如在组织中可以把相反的“力量”安排在不同部门；(3)时间隔离(temporal separation)，即时间上将两方力量隔离开来，一个时刻只表现出一种主导的力量；(4)整合(synthesis)，即寻找一种方式整合两方力量(Poole & Van de Ven, 1989)。后来还有学者提出其他的一些应对策略，比如运用矛盾的视角进行组织双元性研究的时候，Gibson 及其同事提出情境双元性(contextual ambidexterity)的概念，认为组织可以通过构建一套鼓励个体自主安排时间以满足不同需求的体系或流程来实现双元性(Gibson & Birkinshaw, 2004)，这其实是一种具体的整合不同力量的方式；再比如，有学者提出除了空间、时间上的隔离，企业还可以通过专长领域上的隔离(domain separation)来实现不同力量的和谐共存(Lavie & Rosenkopf, 2006)。

总的来看，组织可以通过两大类策略来实现相反张力的共存：隔离(separation)和联结(connecting)(Smith et al., 2016)。类似的，也有人称之为区分(differentiation)和整合(integration)的策略(Smith, 2014)。区分或隔离强调区别两种矛盾的因素，认识两者独特之处和优劣势，进而分配特定领域的角色(domain-specific roles)，并独立地寻找相关信息；而整合或联结强调找出矛盾双方的联系，通过整合引发协同效应(Andriopoulos & Lewis, 2009; Smith & Tushman, 2005)，相应的措施包括分配负责整合的任务或角色、强调统一的目标和共同解决问题。

将以上矛盾的视角应用到调节焦点的共存上时(以领导力领域为例)，如果要实现两种类型的动机，即促进焦点和防御焦点的共存，也可以有类似的两类策略。第一类策略是**隔离**，适用于情境调节焦点的共存：单一时空内只有一种调节焦点被激活，而在多时空内实现两种调节焦点的共存(Lewis & Smith, 2014)。两者通过隔离产生共存的方式包括：(1)意识隔离，类似于接受策略，即领导者主观上就能够清晰地对这两种调节焦点进行区分、能够意识到这两种调节焦点对实现领导有效性的必要性，且能够很好地自我解释以缓解潜在的认知失调；(2)时间隔离，即领导者在不同阶段，侧重不同的调节焦点，通过时间上的隔离来实现促进焦点和防御焦点的共存；(3)情境隔离，即领导者面对不同的管理情境，比如和不同的下属相处，采用不同的调节焦点，通过情境上的隔离来实现促进焦点和防御焦点的共存。在隔离的情况下，和权变视角类似，两种调节焦点作为两个系统根据情境的不同各自独立运行，但是从长期来看，利用这种隔离的方式可以实现两种调节焦点的共存。更重要的是，这可以产生新的价值，使领导者能够根据环境适时调整，提高了对复杂环境的适应性。

第二类策略是**联结**，适用于长期调节焦点的共存，即在单一时空内，同时存在两种调节

焦点，此时，共存主要通过运用一些创新性的手段整合不同力量来实现。和隔离策略不同，联结策略下，个体或团队并不会在意识上隔离两种调节焦点，而是联结两种调节焦点形成一种新的动机类型。比如在“一往无前”(促进焦点)和“谨慎小心”(防御焦点)两种动机的基础上整合形成“稳健前行”的动机；并且，在任何一个时间点或者空间范围，此个体或团队都同时存在两种调节焦点，较少受到情境的影响。比如无论在积极或者消极的情境，均同时有促进焦点和防御焦点两种动机，和“居安思安”以及“居危思危”的隔离策略不同，联结策略下更强调“居安思安也思危”以及“居危思危也思安”。调节焦点联结形式的共存相较隔离形式更难实现，但对管理实践有着重要意义。现实中，领导者不仅要满足不同角色的要求，而且常常需要同时满足不同角色的要求。比如在制定企业决策的时候，领导者必须同时兼顾不同利益相关者的需求，这就需要联结而不是简单地隔离不同类型的动机。

3.3.3 促进焦点和防御焦点共存的形式

促进焦点和防御焦点的共存既可以在个体层次上，即在一个领导者身上实现，也可以在团队层次上，即在一个领导团队上实现。在个体层次通过隔离的方式实现共存时，领导者需要具备高度的灵活性，能够实现两种调节焦点的灵活切换。比如在企业快速成长、需要探索新机会和资源时，领导者调整自己的动机侧重点为促进焦点，从而引领企业不断探索新的可能性，开辟新市场和新资源，通过不断调整原有战略、新颖的改革等抓住机遇，促进企业的发展；在企业遇到危机时，领导者调整自己的动机侧重点为防御焦点，从而引领企业关注损失和风险、强调责任和规则，“未雨绸缪”，使企业有更高的安全和防范意识(Freitas et al., 2002; Wallace & Chen, 2006)，更好地应对危机。此外，如前文所述，针对不同特点的下属，领导者也需要灵活调整，根据下属的需求和目标导向选择侧重的调节焦点。另一方面，在个体层次通过联结的方式实现共存时，意味着领导者可以分成如下四种类型(图 2)：1)只求有功，不惧有过型，只有促进焦点较强。此类领导者风险意识和责任意识都较弱，对于失败的负面后果考虑较少，侧重追求成功带来的积极结果；2)不求有功，但求无过型，只有防御焦点较强。此类领导者最典型的特征是“多一事不如少一事”，对于潜在的失败和失去十分敏感，为了不犯错，宁可什么都不做，对成功带来的积极结果渴望度较低；3)谨慎开拓型，促进焦点和防御焦点均较强。此类领导者在追求成功带来的积极结果的同时，也有着较强的风险意识和责任意识，对于如何防范失败和错误也较为敏感，但不会为了避免错误而不做任何事情；4)无为怠工型，促进焦点和防御焦点均较弱。此类领导和放任性领导(laissez-fair)类似，对下属缺少足够的影响力，在组织中存在度较低。

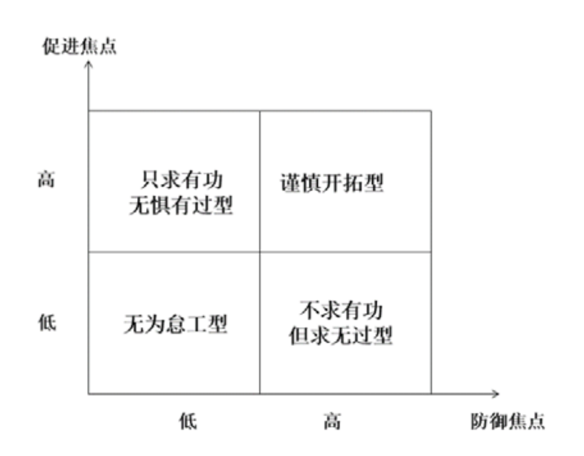


图 2 矛盾视角下领导者调节焦点的表现形式

领导力的实现不仅可以依赖一个人，还可以通过团队整体来实现；尤其近年来，随着共享式领导力(shared leadership)(Chiu, Owens, & Tesluk, 2016)等概念的兴起，以及联想“领导班子”等管理实践的普及，通过团队整体实现领导力成为了学者和管理者均十分关注的问题。顺应这样的趋势，我们认为促进焦点和防御焦点的共存也可以通过团队整体来实现。首先，团队由不同的成员构成，天然“隔离”了不同的调节焦点。基于团队中成员的劳动分工和不同的动机类型，领导者可以通过其他团队成员或者其下属达到调节焦点的互补，这样在整个团队实现了不同调节焦点的共存。比如领导是高促进焦点，那么他/她和团队中高防御焦点的同事就共同在管理团队层面实现了两种焦点的共存。另一方面，在团队层面以联结的方式实现两种调节焦点的共存并不容易。有关组织双元性的研究表明，要想在多元化的结构中实现双元性，需要团队有较好的行为整合(Halevi, Carmeli, & Brueller, 2015)，彼此信任(García-Granero, Fernández-Mesa, Jansen, & Vega-Jurado, in press)，并且形成交互记忆系统(transactive memory systems) (Heavey & Simsek, 2017)。

4 矛盾视角下调节焦点在领导力领域的应用展望

4.1 矛盾视角下调节焦点的前因研究展望：以领导力领域为例

并不是所有的个体、在所有情境下，都可以实现不同张力的共存以形成矛盾。根据现有矛盾领域的文献，本文从个体认知、组织结构、外部环境和文化四个层次提出促进焦点－防御焦点这一张力在何种情况下更可能被领导者整合在一起，从平衡矛盾的角度处理两种焦点。根据前文论述，情境调节焦点的整合采用隔离的策略，因此主要依赖结构、外部环境和文化等情境层次因素的影响。但是，采用隔离策略有一个潜在的假设，即个体不会对于这两种相

反动机的共存感到强烈的失调，因此，情境调节焦点的整合也会受到个体层次认知因素的影响。而长期调节焦点的整合采用联结的策略，因此主要依赖个体层次认知因素的影响，只有具备一定认知特点的个体才可能实现促进焦点和防御焦点两种动机的联结。但是，情境的因素往往推动个体采用某种认知方式来整合不同的动机，因此，长期调节焦点的整合也会受到情境因素的影响。

首先，在个体层次，矛盾主要和认知有关。擅长逆向思维(Lüscher & Lewis, 2008)、整体思维(Zhang, Waldman, Han, & Li, 2015)、多层次思维(Khazanchi, Lewis, & Boyer, 2007)、整合性思维(Suedfeld, Tetlock, & Streufert, 1992)的人会较少意识到对立所带来的不一致，以及较少感受到对立所带来的失调感，他们甚至还非常擅长从不一致中寻找到独特的优势，更可能容忍不同动机的潜在冲突。因此，拥有这些认知特征的领导更可能形成促进焦点－防御焦点矛盾。此外，擅长讽刺性幽默的领导可能也更容易形成促进焦点－防御焦点矛盾(Hatch, 1997)。

其次，在情境层次，矛盾和组织结构、外部环境以及文化均有关系。当团队具有多样性的时候，领导更可能从整合矛盾的角度思考和行动(Beckman, 2006)，促进焦点和防御焦点两种动机更可能共存。当结构设计中有连接张力中对立的两方力量的设置时，更可能形成矛盾(Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016)，因此，领导可以通过一些角色和程序的设置来实现整合，比如专门设置一名管理者，负责在“促进焦点”(比如研发部门)相关事务和“防御焦点”相关事务(比如质检部门)之间做沟通。

当外部环境具有多方参与(plurality)、变化(change)和稀缺(scarcity)等特点时，领导更可能采用矛盾的视角处理问题(Smith & Lewis, 2011)：多方参与意味着不同的诉求，在整合不同诉求的过程中会凸显矛盾的重要性(Adler, Goldoftas, & Levine, 1999)；变化意味着对新－旧的平衡，也会凸显矛盾的重要性(Lüscher & Lewis, 2008)；稀缺意味着要在资源有限的情况下实现多重目标，同样会凸显矛盾的重要性(Smith, 2014)。此外，还有研究表明当组织业绩下滑明显的时候(Tushman, O'Reilly, Fenollosa, Kleinbaum, & McGrath, 2007)，或当外部环境剧烈变动且充满竞争性的时候(Teece, 2006)，领导也更加容易采用矛盾的视角分析和处理问题。我们认为，这些针对一般矛盾的情境前因也适用于促进焦点－防御焦点这一矛盾。

矛盾的形成还和文化背景有关系。跨文化的诸多研究表明，东方文化下的领导相较西方文化下的领导更可能采用矛盾的视角分析和处理问题，因为他们有较少的保持稳定自我的需求，有更高的对相反事物的容忍度且拥有辩证自我的世界观(Spencer-Rodgers, Peng, Wang, & Hou, 2004)，即认为事物是彼此对立又相互联系且时时在变化之中的(Peng & Nisbett, 1999)。

相应地，我们认为东方文化下的领导者更容易形成促进焦点－防御焦点这一矛盾。

总体来看，关于矛盾前因的研究大多还在理论层次，实证研究较少，这其中很重要的原因是受研究方法所限。目前对于矛盾的测量，主要的思路是分别测量两个对立的因素，然后用交互项作为矛盾的测量(Schad et al., 2016)，这样的测量方式只有在研究结果变量时才有意义，即看张力的一方取值分别为高、低时，另一方的作用有什么不同。但是，由于两方力量的乘积本身没有意义，很难用这样的测量方式探讨矛盾的前因。近年来逐渐兴起的一种以人为中心(person-centered)的研究方法——潜在剖面分析(Latent Profile Analysis)(Vermunt & Magidson, 2002)，即一种基于观测变量构建类型的统计工具，有利于研究者识别不同的类别并进行进一步分析。这种方法为研究矛盾的前因变量提供了新的思路，我们在未来研究促进焦点－防御焦点这一矛盾的前因变量时可以尝试应用此方法。这种分析方法通过潜在类别变量来解释外部连续变量之间的关系，借鉴到调节焦点的研究当中，基于两种调节焦点，可以通过这种方法鉴别出图 2 所示的四类领导者，然后在此基础上探究不同类型领导者的前因变量有何区别。

4.2 矛盾视角下调节焦点的后果研究展望：以领导力领域为例

矛盾的后果变量的研究相较前因变量的研究更加丰富。尽管有研究发现矛盾有潜在的危害：比如引起焦虑和不确定性(Schneider, 1990)，尤其对于认知闭合需求高的人；再比如认知失调之后引起的不适，可能会激化个体间的对立状态，在组织中出现小群体(Ashforth & Reingen, 2014)，但总体来看，关于矛盾后果的研究结果还是以积极作用为主。以往研究发现，能够兼顾矛盾双方的个体更容易获取职业成功、拥有更杰出的领导才能，同时也与优异的团队绩效和组织绩效相关(Smith, 2014)。基于这样的思路，借鉴之前矛盾后果研究的相关结论，我们认为领导者拥有促进焦点－防御焦点矛盾之后，可能会获得三个层面的益处。

首先，促进焦点－防御焦点这一矛盾为领导者提供了更大的行为集合，提升了他们应对不同管理情境和实现不同管理目标的能力。促进焦点和防御焦点对于领导者领导有效性的实现均十分重要，比如促进焦点促使领导者关注成功的可能性，更多地进行探索性活动，有利于组织的长期绩效(Auh & Menguc, 2005)；防御焦点促使领导者关注失败和损失，更多地进行风险相对较低的开发性活动，有利于组织的短期绩效(Ahmadi et al., 2017)。而领导者管理有效性的实现需要在探索性活动－开发性活动、长期绩效－短期绩效等方面实现平衡(Auh & Menguc, 2005)。因此，只具有某一种调节焦点的管理者在某些情境下可能无法做出有效的应对，实现管理的有效性，从而不利于企业的长期生存(Schmitt & Raisch, 2013)。一些在员工层次的研究已经发现促进焦点和防御焦点代表了两种不同但互补的动机系统，当二者共

存时，这两种不同的动机和行为倾向会产生“推拉效应”(pull-and-push forces)，从而带来与单一动机相比更强的情感、认知和行为的反应(Johnson, Lin et al., 2017)。当既被取得成功所激励、又被避免失败所激励时，个体会取得更高的绩效(Johnson, Chang, Meyer, Lanaj, & Way, 2013)。我们认为这种“推拉效应”同样适用于领导者，可以提高其管理的有效性。

其次，促进焦点－防御焦点这一矛盾为领导者的动机转换提供了可能性，提升了他们应对管理危机的能力。在跨文化研究中，学者们发现拥有多重文化认同的个体(比如海归、移民)，在某一个文化身份受到威胁的时候会转换到另一个文化身份上，以减少其感知到的身份认同威胁，这个过程被称作缓冲作用(buffering effect)。类似地，同时拥有两种调节焦点也为领导者提供了转换动机的机会。促进焦点和防御焦点在实现领导有效性方面均有自身的弱点。一方面，高促进焦点的领导者由于注重取得成就的数量和速度(Higgins & Spiegel, 2004)，往往会缺乏系统的思考或谨慎的决策，从而让团队或组织面临一定的风险和潜在损失。有研究表明，虽然 CEO 的促进焦点会促使企业通过收购等方式扩大企业规模(Gamache et al., 2015)，但仓促和不周全的决策可能让企业的业绩在扩张中不升反降(Wallace, Little, Hill, & Ridge, 2010)。此外，促进焦点的领导者往往对“损失”不敏感，可能会导致对诸如安全、风险等的忽视(Wallace & Chen, 2006)，对团队或组织的绩效和发展等带来不利影响。另一方面，防御焦点高的领导者较为保守和谨慎，往往会墨守成规，忽视或避免变化，不利于创新和变革，这在动荡的商业环境下更会对组织的发展和增长造成不利影响(夏绪梅, 纪晓阳, 2017)。同时，高防御焦点的领导者对信息的过度搜寻或迟缓的决策和行动不利于组织抓住机会、取得突破，可能会错失发展良机。Crowe 和 Higgins(1997)发现在完成困难的任务或刚刚经历失败时，高防御焦点的个体表现较差并且更有可能放弃。考虑到这两种调节焦点在很多方面都体现出了相反性，促进焦点的优势正好可以弥补防御焦点的局限，而防御焦点的优势正好可以弥补促进焦点的局限，两种调节焦点的共存可以最大限度地避免单一调节焦点带来的负面影响，从而提升领导者应对管理危机的能力。

最后，促进焦点－防御焦点这一矛盾为领导者提供了创新性解决问题的基础，提升了他们创造性地解决管理问题的能力。已经有大量关于矛盾的研究发现了其对创造力(Jay, 2013; Lempiälä, Vanharanta, Lempiälä, & Vanharanta, 2017)和创新绩效(例如, Gebert, Boerner, & Kearney, 2010; Wadhwa, Freitas, & Sarkar, 2017)的积极影响。这中间的机制主要和对两方力量的“整合”有关，当个体将不同的张力看作是一种创新的可能性和机会 (Beech, Burns, de Caestecker, MacIntosh, & MacLean, 2004)时，会强调对两种对立力量的接受和主动利用，通过某种整合方式实现二者间的动态平衡。比如当领导者经过矛盾思考训练之后，会找到一种

“可行的确定性(workable certainty)”来更好地平衡求稳和求变(Lüscher & Lewis, 2008)；领导者在对人的管理过程中可以整合矛盾的行为倾向，从而表现出更多的主动性行为和适应性行为(Zhang et al., 2015)。

4.3 矛盾视角下调节焦点的其他研究方向：以领导力领域为例

首先，理论和实证上都已经积累了很多有关矛盾结果变量的研究，但是这些研究中涉及的“矛盾”基本上都是基于隔离策略的矛盾，对于基于联结策略的矛盾较少涉及。尽管隔离也是矛盾实现的重要策略，但是单纯的隔离而没有整合，长久也可能带来潜在的危害，比如结构性的分割可以减少冲突，但是可能会造成潜在的权力不平衡；对于时间分割来说，如果不能很好地实现时间节点的过渡，也可能会带来显著的负面影响(Klarner & Raisch, 2013)。因此，未来关于促进焦点–防御焦点矛盾的后果研究应该更多地探讨这两种调节焦点的联结形式以及联结的益处。

此外，未来研究还可以通过边界条件的寻找，探索矛盾理论适用的范围。比如基于矛盾的视角，促进焦点的领导和防御焦点的下属匹配时，更容易带来积极效果，这也和补偿性匹配的观点一致；但是，如果从辅助性匹配的视角，促进焦点的领导和促进焦点的下属匹配时，可能更容易带来积极效果。因此，未来研究需要进一步寻找不同理论的适用边界来实现矛盾理论和其他理论的整合。

参考文献

曹元坤，徐红丹. (2017). 调节焦点理论在组织管理中的应用述评. *管理学报*, *14*(8), 1254－1262.

雷星晖，单志汶，苏涛永，杨元飞. (2015). 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究. *管理科学*, *28*(2), 115－125.

李磊，尚玉钒. (2011). 基于调节焦点理论的领导对下属创造力影响机理研究. *南开管理评论*，*14*(5), 4－11.

毛畅果. (2017). 调节焦点理论：组织管理中的应用. *心理科学进展*, *25*(4), 682－690.

尚玉钒，李磊. (2015). 领导行为示范，工作复杂性，工作调节焦点与创造力. *科学学与科学技术管理*, *36*(6), 147－158.

夏绪梅，纪晓阳. (2017). 辱虐管理对员工创新行为的影响——心理授权的中介作用. *西安财经学院学报*, *30*(2), 62－67.

许灏颖，杜晨朵，王震. (2014). 道德领导对员工越轨行为的影响：道德调节焦点和道德认同的作用. *中国人力资源开发*, (11), 38－45.

许晟. (2018). 调节焦点视角员工追随选择分化：前因与后果的影响机制. *心理科学进展*, *26*(3), 400－410.

郑雯，汪玲，方平，李迪斯. (2015). 如何道歉更有效：调节聚焦与信息框架的作用. *心理科学*, *38*(1), 166－171.

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, *10*(1), 43－68.

Adomako, S., Opoku, R. A., & Frimpong, K. (2017). The moderating influence of competitive intensity on the relationship between CEOs' regulatory foci and SME internationalization. *Journal of International Management*, *23*(3), 268－278.

Ahmadi, S., Khanagha, S., Berchicci, L., & Jansen, J. J. (2017). Are managers motivated to explore in the face of a new technological change? The role of regulatory focus, fit, and complexity of decision-making. *Journal of Management Studies*, *54*(2), 209－237.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, *20*(4), 696－717.

Aryee, S., & Hsiung, H. H. (2016). Regulatory focus and safety outcomes: An examination of the mediating influence of safety behavior. *Safety Science*, 86, 27－35.

Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, *59*(3), 474－516.

Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, *58*(12), 1652 – 1661.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26 – 40.

Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 741 – 758.

Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, *57*(10), 1313 – 1332.

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 515 – 549.

Chen, Y., Wen, Z., & Ye, M. (2017). Exploring profiles of work regulatory focus: A person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, *116*(1), 16 – 21.

Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: the role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, *101*(12), 1705 – 1720.

Cooper, J. (2007). *Cognitive dissonance: Fifty years of a classic theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *69*(2), 117 – 132.

Das, T. K., & Kumar, R. (2011). Regulatory focus and opportunism in the alliance development process. *Journal of Management*, *37*(3), 682 – 708.

De Jong, K., & De Goede, M. (2015). Why do some therapists not deal with outcome monitoring feedback? A feasibility study on the effect of regulatory focus and person–organization fit on attitude and outcome. *Psychotherapy Research*, *25*(6), 661 – 668.

Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017). A focus on commitment: the roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(5), 724 – 740.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167 – 188.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* Evanston. IL: Row, Peterson.

Fransen, M. L., & ter Hoeven, C. L. (2013). Matching the message: The role of regulatory fit in negative managerial communication. *Communication Research*, *40*(6), 818 – 837.

Freeman, D., & Siegfried, R. L. (2015). Entrepreneurial Leadership in the Context of Company Start-Up and Growth. *Journal of Leadership Studies*, *8*(4), 35－39.

Freitas, A. L., Liberman, N., Salovey, P., & Higgins, E. T. (2002). When to begin? Regulatory focus and initiating goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28*(1), 121－130.

Gada, V. P., Goyal, L., & Popli, M. (2018). Earnouts in acquisitions: the impact of CEO regulatory focus. Social Science Electronic Publishing.

Gaim, M., & Wåhlin, N. (2016). In search of a creative space: a conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of Management*, *32*(1), 33－44.

Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, *58*(4), 1261－1282.

García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J. P., & Vega-Jurado, J. (in press). Top management team diversity and ambidexterity: the contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust. *Long Range Planning*.

Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies? *Organization Science*, *21*(3), 593－608.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209－226.

Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park, P., & Godbey, J. N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 160－172.

Halevi, M. Y., Carmeli, A., & Brueller, N. N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management*, *54*(S1), 223－238.

Hamstra, M. R., Sassenberg, K., Van Yperen, N. W., & Wisse, B. (2014). Followers feel valued—When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, *51*, 34－40.

Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). On the perceived effectiveness of transformational–transactional leadership: The role of encouraged strategies and followers' regulatory focus. *European Journal of Social Psychology*, *44*(6), 643－656.

Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, *8*(3), 275－288.

Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, *43*(3), 919 – 945.

Heine, S. J., & Buchtel, E. E. (2009). Personality: The universal and the culturally specific. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 369 – 394.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*(12), 1280 – 1300.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 30, pp. 1—46). New York, NY: Academic Press.

Higgins, E. T. (2001). *Promotion and prevention experiences: Relating emotions to nonemotional motivational states.* In J. P. Forgas (Ed.), Handbook of affect and social cognition (pp. 186 – 211). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Higgins, E. T., & Spiegel, S. (2004). *Promotion and prevention strategies for self-regulation: A motivated cognition perspective*. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications (pp. 171 – 187). New York: Guilford Press.

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, *31*(1), 3 – 23.

Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*(2), 276 – 286.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 137 – 159.

Jin, X., Wang, L., & Dong, H. (2016). The relationship between self-construal and creativity — regulatory focus as moderator. *Personality & Individual Differences*, *97*, 282 – 288.

Johnson, J. D. (2016). Tensions between teams and their leaders. *Journal of Technology Management & Innovation*, *11*(3), 117 – 126.

Johnson, R. E., Chang, C. H., & Lord, R. G. (2006). Moving from cognition to behavior: What the research says. *Psychological Bulletin*, *132*(3), 381 – 415.

Johnson, R. E., Chang, C. H., Meyer, T., Lanaj, K., & Way, J. (2013). Approaching success or avoiding failure? Approach and avoidance motives in the work domain. *European Journal of Personality*, *27*(5), 424 – 441.

Johnson, R. E., King, D. D., Lin, S. H. J., Scott, B. A., Walker, E. M. J., & Wang, M. (2017). Regulatory focus trickle-down: How leader regulatory focus and behavior shape follower regulatory focus. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *140*, 29 – 45.

Johnson, R. E., Lin, S. H. J., Kark, R., Van Dijk, D., King, D. D., & Esformes, E. (2017). Consequences of regulatory fit for leader–follower relationship quality and commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *90*(3), 379 – 406.

Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: the effect of ceos' regulatory focus . *Journal of Business Venturing*, *30*(4), 582 – 602.

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, *32*(2), 500 – 528.

Kark, R., Dijk, D. V., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: the role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology*, *67*(1), 186 – 224.

Keller, J., & Bless, H. (2006). Regulatory fit and cognitive performance: the interactive effect of chronic and situationally induced self - regulatory mechanisms on test performance. *European Journal of Social Psychology*, *36*(3), 393 – 405.

Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, *25*(4), 871 – 884.

Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat—Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 160 – 184.

Lanaj, K., Chang, C.H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *138*(5), 998 – 1034

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 797 – 818.

Lempiälä, T., Vanharanta, O., Lempiälä, T., & Vanharanta, O. (2017). Rethinking the control–freedom paradox in innovation: toward a multifaceted understanding of creative freedom. *Journal of Applied Behavioral Science, 54*, 62 – 87.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*(4), 760 – 776.

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *50*(2), 127 – 149.

Li, G., Liu, H., Shang, Y., & Xi, Y. (2014). Leader feedback and knowledge sharing: A regulatory focus theory perspective. *Journal of Management & Organization*, *20*(6), 749 – 763.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(4), 854 – 864.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, *51*(2), 221 – 240.

Memmert, D., Plessner, H., Hüttermann, S., Froese, G., Peterhänsel, C., & Unkelbach, C. (2015). Collective fit increases team performances: extending regulatory fit from individuals to dyadic teams. *Journal of Applied Social Psychology*, *45*(5), 274 – 281.

Nauta, A., De Dreu, C. K., & Van Der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem ‐ solving behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(2), 199 – 213.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1220 – 1233.

Park, T. Y., Kim, S., & Sung, L. K. (2017). Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *142*(1), 1 – 11.

Peng, K., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American Psychologist*, *54*(9), 741 – 754.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, *14*(4), 562 – 578.

Qiu, J., Donaldson, L., & Luo, B. N. (2012). The benefits of persisting with paradigms in organizational research. *The Academy of Management Perspectives*, *26*(1), 93 – 104.

Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *121*(2), 141 – 157.

Saeidipour, B., Kazemi, S. M. M., Mohamadabadi, A. J., & Azizi, M. (2016). The Study of the Relationship between Transformative Leadership and Individual Creativity of Staff in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *7*(4S1), 234 – 241.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 5 – 64.

Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*, *50*(7), 1216 – 1244.

Schneider, K. J. (1990). *The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature*. New York: Insight Books

Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D., & van Dick, R. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations*, *69*(12), 2224 − 2249.

Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., & Lee, S. H. (2016). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, *41*(2), 232 − 265.

Simmons, S. A., Carr, J. C., Hsu, D. K., & Shu, C. (2016). The regulatory fit of serial entrepreneurship intentions. *Applied Psychology: An International Review*, *65*(3), 603 − 627.

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, *57*(6), 1592 − 1623.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381 − 403.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, *16*(5), 522 − 536.

Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). "Both/and" leadership. *Harvard Business Review*, *94*(5), 62 − 70.

Spencer-Rodgers, J., Peng, K., Wang, L., & Hou, Y. (2004). Dialectical self-esteem and East-West differences in psychological well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *30*(11), 1416 − 1432.

Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 499 − 518.

Suedfeld, P., Tetlock, P. E., & Streufert, S. (1992). *Conceptual/integrative complexity.* In C. P. Smith (Ed.), Motivation and personality: Handbook of thematic content analyses (pp. 393–400). New York: Cambridge University Press.

Teece, D. J. (2006). Reflections on "profiting from innovation". *Research Policy*, *35*(8), 1131 − 1146.

Tuan Pham, M., & Chang, H. H. (2010). Regulatory focus, regulatory fit, and the search and consideration of choice alternatives. *Journal of Consumer Research*, *37*(4), 626 − 640.

Tuncdogan, A., Bosch, F. V. D., & Volberda, H. (2015). Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities. *Leadership Quarterly*, *26*(5), 838 − 850.

Tung, F. C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, *37*(8), 1250 − 1263.

Tushman, M. L., O'Reilly, C., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. (2007). Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research. *Academy of Management Learning & Education*, *6*(3), 345 − 362.

Vermunt, J. K., & Magidson, J. (2002). *Latent class cluster analysis*. In J. A. Hagenaars & A. L. McCutcheon (Eds.), Applied latent class analysis (pp. 89 − 106). Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Wadhwa, A., Freitas, I. M. B., & Sarkar, M. B. (2017). The Paradox of Openness and Value Protection Strategies: Effect of Extramural R&D on Innovative Performance. *Organization Science*, *28*(5), 873 − 893.

Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, *59*(3), 529 − 557.

Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., & Ridge, J. W. (2010). CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, *48*(4), 580 − 604.

Wang, J., Wang, L., Liu, R. D., & Dong, H. Z. (2017). How expected evaluation influences creativity: Regulatory focus as moderator. *Motivation and Emotion*, *41*(2), 147 − 157.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, *58*(2), 538 − 566.

Regulatory focus in leadership research: from the perspective of paradox theory

ZHANG Hongyu[1]; LI Wen[1]; LANG Yi[2]

([1]*Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China*)

([2]*International Business School, Beijing Foreign Studies University, Beijing 100089, China*)

Abstract: People generally have two kinds of regulatory focus, i.e., motivational orientations, which are promotion focus and prevention focus. Regulatory focus influences individuals' choices of goals (promotion focus sensitizes individuals to maximizing gains, whereas prevention focus sensitizes individuals to minimizing losses), and directs their attention toward different action preferences (promotion focus directs individuals' attentions toward "approach" style, whereas prevention focus directs individuals' attentions toward "avoidance" style). Regulatory focus theory has been widely applied in the leadership research, but one of the important yet seldom studied questions is the relationship between two regulatory foci and their joint impacts. By integrating the paradox perspective, the current study points out the importance and feasibility to study the "profile" of two regulatory foci and their joint influence.

Key words: regulatory focus; leadership; paradox theory